

Ирина СТАНКЕВИЧ

*старший преподаватель Белорусского государственного  
аграрного технического университета*

УДК 338.43:637.1

## Методика мониторинга и оценки устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия

Одной из ключевых задач системы государственного управления экономической АПК является поиск оптимальных путей инновационного развития аграрных предприятий, осуществляемый с учетом реализуемых государством планов, нацеленных на совершенствование агропромышленного комплекса.

Формированию эффективной стратегии для субъекта хозяйствования АПК способствует изучение результатов его деятельности. С учетом этого нами предлагается использовать на молокоперерабатывающих предприятиях систему мониторинга производственных и финансовых показателей для исследования состояния и перспектив функционирования данных структур.

Результаты исследований, посвященных развитию потенциала предприятий и повышению эффективности их деятельности, представлены в трудах целого ряда отечественных ученых – Я. М. Александровича, С. И. Барановского, В. И. Борисевича, В. А. Воробьева, Г. И. Гануша, В. Г. Гусакова, Л. Н. Давыденко, Л. Ф. Догиля, З. М. Ильиной, Е. М. Карпенко, С. А. Константинова, П. В. Лещиловского, Г. М. Лыча, М. В. Мясникова, А. С. Сайганова, С. Б. Шапира, К. К. Шебеко, В. Н. Шимова, А. П. Шпака и др.

Для повышения результативности действий, направленных на формирование обеспечивающей финансовую стабилизацию предприятия стратегии его развития, а также для создания надежных предпосылок устойчивого и долгосрочного экономического роста данной структуры требуется проводить качественно новые, более глубокие исследования. В частности, следует анализировать и прогнозировать важнейшие тенденции и взаимосвязи процессов, идущих на макро-, мезо- и микроуровнях экономики. Необходимо более полная и точная оценка характера, степени влияния и эффективности инструментов, применяемых правительством для совершенствования денежно-кредитной политики. Требуется учет взаимных связей между всеми составляющими экономической политики госу-

дарства, воздействующей на процессы, относящиеся к конкретным субъектам хозяйствования.

В связи с этим особую актуальность приобретает совершенствование методики исследования отечественных предприятий (в том числе и молокоперерабатывающих) путем дополнения ее средствами мониторинга. Последний следует рассматривать как связывающий реальный сектор экономики с банковской системой информационно-аналитический инструмент, предназначенный для выработки рациональных решений и мер воздействия на внутреннюю среду предприятий в соответствии с денежно-кредитной и экономической политикой государства.

Осуществление мониторинга предполагает сбор информации, ее комплексный анализ, а также составление прогноза с использованием стабильной системы показателей. Необходимость выполнения соответствующих действий диктуется возможностью использования получаемых результатов для оценки и корректирования результатов управленческих решений. Стандартизация информационных составляющих процесса мониторинга обеспечивает удобство поиска и использования собираемых данных [1].

На микроуровне (применительно к молокоперерабатывающему предприятию) задачами службы мониторинга являются:

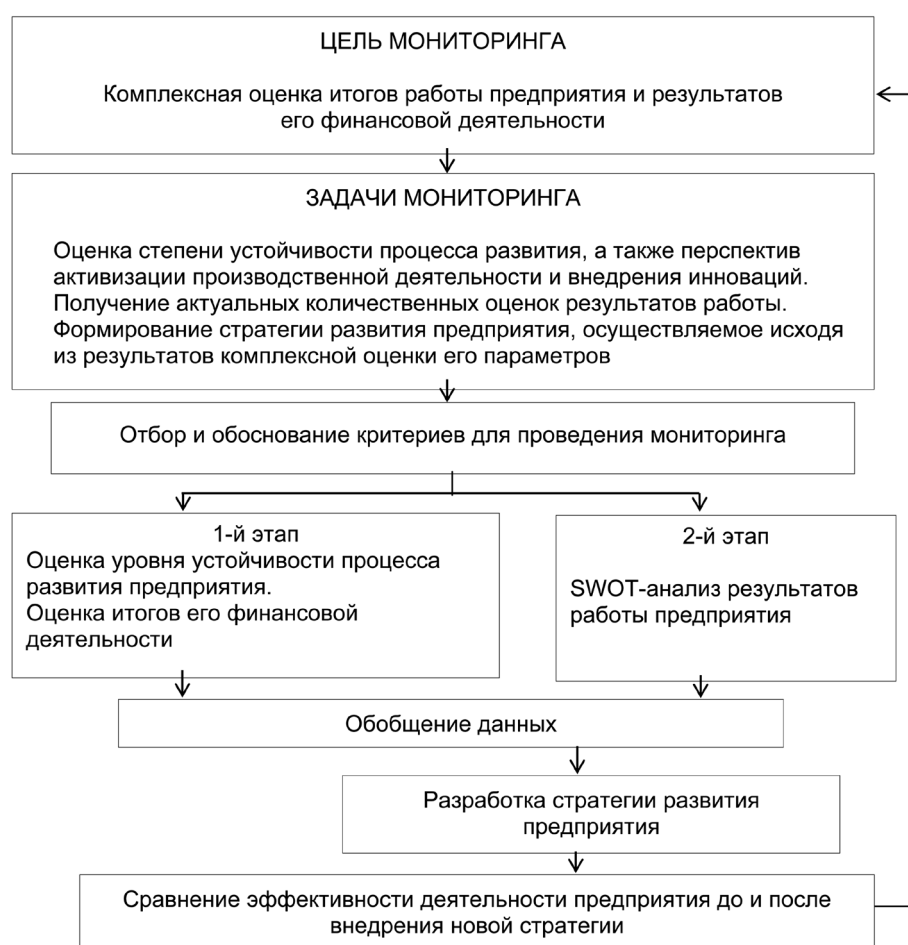
- обеспечение руководства данной структуры своевременной и достоверной информацией о результатах хозяйственно-экономической деятельности, а также о степени устойчивости процесса развития;

- прогнозирование кризисных и иных негативных ситуаций для их скорейшего и эффективного предотвращения, локализации или ликвидации;

- определение ключевых показателей эффективности управления для построения действенной системы мотивации;

- обеспечение бесперебойного и взаимовыгодного взаимодействия всех подразделений.

Одной из целей службы мониторинга является диагностика состояния предприятия, осуществляемая с использованием системы показателей,



Концептуальная модель проведения мониторинга на молокоперерабатывающем предприятии (собственная разработка)

учитывающих особенности данного субъекта хозяйствования, наиболее для него характерные и имеющие стратегическое значение.

При проведении мониторинга необходимо обеспечивать:

непрерывность и систематичность наблюдений за состоянием изучаемого объекта;

учет его фактического состояния и тенденций развития;

конкретность и адресность при сборе данных;

адекватность и точность расчетно-аналитического инструментария, применяемого для оценки результатов развития предприятия.

Предложенная нами концептуальная модель мониторинга структур аграрной отрасли представлена на рисунке.

В процессе использования данной модели необходимо провести анализ итогов работы субъекта хозяйствования, а также рассмотреть полученные им финансовые результаты.

Далее выполняются:

определение уровня стабильности процесса развития предприятия, а также возможностей

для активизации производственной и инновационной деятельности данной структуры;

количественная оценка итогов работы;

формирование на основании полученных данных стратегии развития предприятия.

Затем, согласно разработанной концептуальной модели, необходимо провести выбор критериев, используемых для оценки уровня устойчивости развития молокоперерабатывающего предприятия и результатов его финансовой деятельности.

При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства:

используемая система показателей должна обеспечивать получение комплексных данных о состоянии рассматриваемой структуры;

показатели должны быть сопоставимыми и корректироваться при изменении направления и (или) характера деятельности предприятия;

показатели должны быть доступными. В наибольшей степени этому требованию отвечают используемые при составлении внутренней отчетности.

Как уже было отмечено, система мониторинга молокоперерабатывающего предприятия выполняет одновременно несколько функций. Поэтому чем более полным и качественным будет состав показателей, с использованием которых осуществляется контроль, тем более эффективными окажутся управленческие решения, принимаемые руководством изучаемого субъекта хозяйствования. По нашему мнению, в этой связи целесообразно рассмотреть составляющие части предлагаемой системы наблюдения.

С учетом перечисленных выше требований нами были проведены отбор и обоснование критериев для проведения мониторинга молокоперерабатывающих предприятий.

Исследование количественных показателей предлагается проводить в 2 этапа.

На первом следует оценить уровень устойчивости процесса развития молокоперерабатывающего предприятия, исходя из данных о его деятельности в финансовой, рыночной, организационной, производственной, технологической, инновационной и инвестиционной сферах. Затем (для выбора метода наиболее полной реализации потенциала предприятия) необходимо оценить итоги его финансовой деятельности по микроиндексам:

удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса;

финансовой устойчивости;

эффективность функционирования [2, 3].

На втором этапе должен быть проведен SWOT-анализ результатов работы молокоперерабатывающего предприятия. Наличие этого требования обусловлено тем, что в ходе формирования стратегии развития изучаемой структуры основой целеполагания служит ее положение во внешней среде.

Необходимо отметить, что предложенная методика дает возможность изучения результатов развития как одного предприятия, так и всех аналогичных структур в рамках отрасли, а также

позволяет проводить исследование с использованием относящихся к более раннему временному периоду данных.

Получаемые в ходе применения описываемой системы показатели необходимы прежде всего руководству молокоперерабатывающих предприятий. Их использование обеспечивает выявление назревающих проблем, предотвращение которых позволит предприятиям получить новые конкурентные преимущества, а также будет способствовать их стабильному экономическому росту. Кроме того, описываемая методика мониторинга может быть использована органами государственной власти для анализа состояния субъектов хозяйствования и поиска направлений их дальнейшего развития.

Научной новизной предложенного подхода является объективный характер получаемых при его применении оценок, обусловленный использованием количественных показателей, относящихся к основным аспектам деятельности структур агропромышленного комплекса и позволяющих учитывать факторы их устойчивого развития.

Проведение мониторинга деятельности молокоперерабатывающего предприятия позволяет более эффективно определить направление его развития. После оценки производственно-финансового состояния этой структуры и рассмотрения данных о всех аспектах ее работы можно сделать вывод о наличии у руководства предприятия тех или иных возможностей для ведения инновационной и производственной деятельности, а далее – приступить к разработке адекватной текущему состоянию данного хозяйствующего субъекта стратегии развития (см. табл.).

Молокоперерабатывающее предприятие, в зависимости от условий внешней и внутренней среды, может выбрать одну из перечисленных ниже стратегий:

адаптационную (оборонительную, пассивную); творческую (наступательную, активную).

#### Методика выбора стратегии молокоперерабатывающего предприятия, осуществляемого с учетом уровня устойчивости процесса его развития и итогов финансовой деятельности

| Показатели                         | Пороговые значения показателей |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                    | очень низкий                   | низкий          | средний         | высокий         | очень высокий   |
| Уровень устойчивости развития      | от 0 до 0,19                   | от 0,20 до 0,39 | от 0,40 до 0,59 | от 0,60 до 0,79 | от 0,80 до 1,00 |
| Результаты финансовой деятельности | от 0 до 0,99                   | от 1,00 до 1,49 | от 1,50 до 1,99 | от 2,00 до 2,49 | от 2,5 до 3,0   |
| Стратегия развития                 |                                |                 |                 |                 |                 |
| Адаптационная                      | +                              | +               | +               |                 |                 |
| Творческая                         |                                |                 | +               | +               | +               |

Примечание. Собственная разработка.

Сущность первой из них состоит в проведении незначительных изменений, которые дают возможность совершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы и т. д. В этом случае инновационная активность предприятия станет вынужденной ответной реакцией на изменения внешней среды, направленной на сохранение уже занятой рыночной ниши.

Производители, реализующие творческую (наступательную, активную) стратегию, получают наибольшее преимущество, которое выражается в использовании оригинальных, единственных в своем роде разработок, принципов и методов. Применение данной стратегии создает для субъектов хозяйствования новые возможности благодаря выпуску эксклюзивной продукции, освоению новых рынков, диверсификации направлений деятельности и товарных потоков.

На следующем этапе исследования необходимо провести SWOT-анализ. Использование полученных в ходе его выполнения данных позволит оценить возможности молокоперерабатывающего предприятия, выявить стоящие перед ним угрозы, обосновать и сформулировать стратегию развития данной структуры.

В качестве укрупненных показателей следует использовать данные о:

- размерах прибыли;
- себестоимости выпускаемой продукции;
- уровне производительности труда;
- интенсивности процесса освоения новых видов продукции.

Значения перечисленных показателей необходимо сравнить до и после принятия руководством предприятия новой стратегии.

Укажем на то, что государственным структурам, осуществляющим мониторинг результатов развития того или иного предприятия, следует сравнивать присущие ему значения показателей со среднеотраслевыми. При необходимости могут быть рассмотрены не только актуальные, но и более ранние статистические данные. Новая стратегия может быть признана эффективной в случае, если значения показателей, полученные в ходе ее реализации, превышают зафиксированные в предыдущие годы.

На завершающем этапе исследования производятся:

- обобщение полученных результатов;
- выявление препятствующих устойчивому развитию факторов;
- выработка рекомендаций по улучшению ситуации;

определение направления развития субъекта хозяйствования;

утверждение мер по стимулированию данного процесса.

Предложенная нами методика мониторинга деятельности молокоперерабатывающего предприятия его руководством может быть использована для исследования перспектив устойчивого развития, а государственными органами – для выбора мер по стимулированию деятельности отрасли, а также выработки и внедрения планов, направленных на активизацию работы всего агропромышленного сектора экономики Республики Беларусь.

При использовании системы мониторинга в течение определенного периода молокоперерабатывающее предприятие может более взвешенно позиционировать себя среди конкурентов, а также выявлять и анализировать изменения экономического состояния – как собственного, так и отрасли в целом. Благодаря этому руководство данной структуры сможет определять направления диверсификации ее деятельности, корректировать инвестиционные планы, более четко формулировать маркетинговую стратегию.

Использование данных мониторинга позволит решать задачи, связанные с комплексной реструктуризацией предприятия, диверсификацией направлений его деятельности, реинжинирингом бизнес-процессов. Необходимость последнего вызвана высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и достаточно существенные изменения, касающиеся производственных технологий, рынков сбыта и запросов клиентов, требуют учета и быстрой реакции. Предприятие, стремясь выжить и повысить конкурентоспособность, вынуждено непрерывно перестраивать как тактику, так и стратегию. Отличие реинжиниринга от иных бизнес-методик заключается в привлечении самих сотрудников к разработке мер, направленных на увеличение эффективности функционирования предприятия.

Создание службы мониторинга, а также ее возможная интеграция в систему стратегического управления производством позволяют:

улучшить качество анализа и прогноза общеэкономических процессов на отраслевом и региональном уровнях;

повысить точность анализа за счет определения фактического и ожидаемого значений индекса бизнес-климата применительно к стране, отраслям и регионам;

своевременно выявлять диспропорции в процессе экономического развития;

определять причины их возникновения;  
принимать меры по предотвращению и устранению упомянутых диспропорций;

упростить процесс принятия органами государственного управления решений, направленных на устранение тех или иных социально-экономических проблем.

Благодаря созданию системы мониторинга у руководства молокоперерабатывающего предприятия появятся возможности для:

более точной оценки экономической конъюнктуры в масштабах отрасли;

отслеживания и прогнозирования динамики и тенденций финансово-хозяйственной деятельности;

сопоставления экономических показателей в рамках отдельного предприятия, отрасли и национальной экономики;

выявления и устранения негативно воздействующих факторов;

выработки и принятия оптимальных управленческих решений по вопросам социально-экономического развития.

Позитивными результатами использования данных мониторинга являются:

более независимая, объективная и оперативная оценка хода, а также результатов экономических и производственных процессов;

создание основы для дальнейшего совершенствования инструментов стратегического управления предприятием (в частности, используемых при проведении инвестиционных операций);

формирование информационно-аналитической базы, необходимой для решения практических вопросов, касающихся реструктуризации и диверсификации деятельности (в первую очередь на уровне отдельных производств);

создание условий для улучшения экономического состояния предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Болквадзе, И. Р. Концепция системы мониторинга экономического состояния промышленного предприятия / И. Р. Болквадзе // Экономика России: основные направления совершенствования: сб. науч. тр.; под науч. ред. А. В. Бандурина. – Москва, 2004. – С. 17–27.
2. Станкевич, И. И. Методика рейтинговой оценки устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия / И. И. Станкевич // Агропанорама. – 2016. – № 1. – С. 42–46.
3. Станкевич, И. И. Рейтинговая оценка финансового состояния молокоперерабатывающих предприятий / И. И. Станкевич, Б. А. Железко // Экономика и управление. – 2009. – № 1. – С. 105–112.

#### РЕЗЮМЕ

Представлены результаты исследования теоретических и методических аспектов мониторинга, а также процесса оценки устойчивости развития и финансовой деятельности молокоперерабатывающего предприятия. Целью соответствующих действий является диагностика состояния данной структуры по системе показателей, соответствующих специфике отрасли. Научная новизна предложенной методики заключается в возможности ее применения для исследования динамики и эффективности использования потенциала устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия, выбора мер для стимулирования упомянутого процесса, выработки и внедрения соответствующей стратегии, оценки результатов ее реализации. Предложенная методика может использоваться руководством конкретного молокоперерабатывающего предприятия, а также органами государственной власти.

#### SUMMARY

The results of the study of theoretical and methodological aspects of the monitoring process, as well as the sustainability aspects of the assessment process and the development of financial activity dairy companies. The aim of the appropriate action is to diagnose the condition of the structure of the system of indicators corresponding to the specifics of the industry. The scientific novelty of the proposed method is the possibility of its application to the study of the dynamics and efficiency of the potential for sustainable development of milk processing enterprises the choice of measures to stimulate the said process, the development and implementation of a strategy, evaluation of the results of its implementation. The proposed method can be used by the leadership of the specific dairy companies as well as public authorities.

*Поступила 19.05. 2016*